

A családi tulajdonú vállalat

– II. rész –

Lapunk 1996/5. számában a szerző munkájának I. részét tettük közzé. Ezúttal a befejező részt közöljük, rövidítve (– a szerk.).

Makrokörnyezet, újratermelési stratégia

A piaci és áruviszonyok terjedésével a hatalom mindinkább a spontán mechanizmusok útján fejt ki kényszerítő erejét. Eközben fokozatosan elveszti közvetlen és személyes jellegét. Messzemenően ilyen hatalmat képvisel polgáraival szemben a liberális kapitalizmus államapparátusa. Sőt, idővel a hatalomgyakorlásnak zömmel ez a módja érvényesül a gyárkapukon belül a tőkés (vagy a vállalkozó, vagy a menedzser) és a munkás kapcsolatában is. Persze a tranzaktív viszonyok korántsem fogják át vagy fedik le maradéktalanul a társadalom egészét, következésképp: az ezen viszonyoknak megfelelő hatalmi mechanizmus sem bizonyulhat az uralom egyedül legitim megnyilvánulásának.

Tőkés viszonyok közepette a család intézmény objektív értelmét – legalábbis a hatalom szempontjából – szintén innen vezethetjük le. Hiszen a család, többnyire és jellemzően a család- és háztartásfő személye révén, mint árutulajdonos (tőke- vagy munkaerő-tulajdonos) lép be a termelésbe. Egyúttal ellátja az úgynevezett újratermelési szerepkört is a piacon az őt képviselő és megjelenítő szereplők háta mögött. Ennek a betöltése nem kíván, sőt nem is tűr piaci nyilvánosságot vagy ellenőrzést, és működési módjában sem idomul a piac törvényeihez. Ha alkalmasint kénytelen is igénybe venni a piaci formulát, mint a középosztályi háztartás a cselédalkalmazott kapcsán a szerződésszerűségét, akkor sem sokat moralizál.

Polgári patriarchátus

A cselédviszonnyal együtt a szerződés elve is belopózik a család-háztartás belső terébe. Pusztán a cselédviszonyt tekintve is döntő körülmény az alapjában szabad munkapiac ténye, a gazdasági tevékenységek kor-

látlan egyéni hozzáférhetősége, a munkaviszony szerződéses meghatározása, és nem utolsósorban a polgári intézmények működésében megnyilvánuló „külső” világ egészének a bár megszürtén, de mégis ható, s a paternalizmus köteleibe zárt család-háztartás tagjaira egyénenként is befolyással levő sok-sok tényezője.

Nos, mindez együttesen, de külön-külön is táplálja, szítja, helyesebben: felkelti és ébren tartja a paternalista-patriarchális alárendeltség alóli kiszabadulás vágyát, melyhez egyszersmind eszközként is kínálkozik. Igaz, adott esetben ezek a törekvések pusztán mérsékelt célokra irányulnak, és többnyire elszigetelt egyéni küzdelmek formájában zajlanak. Létezésük azonban nem vonható kétségbe, ezt bizonyítják napjaink családi tulajdonú vállalatainak belső konfliktusai, hatalmi harcai is.

Hatalmi viszonyok

A családi vállalat szervezetének hatalmi rendszere viszonylag stabil, jól intézményesített. A teljes vezetés általában a család kezében van, mindenki más csak beosztott. Ennek megfelelően az ott érvényesülő törekvések befolyásolásában nem egyenlő eséllyel vesznek részt a család tagjai és a beosztottak, a köztük lévő különbségek nagyok, strukturálisan determináltak. A vállalaton belül különböző, minőségileg eltérő hatalmi zónák léteznek, amelyek strukturálisan befolyásolják, előre meghatározzák a bennük működők (a beosztottak) lehetőségeit.

A tulajdonosok elsődleges hatalmi bázisát „törvények” határozzák meg, ők hozták létre a szervezetet, ők biztosítják az alaptőkét. Cserébe részt kérnek a jövedelemből, és ellenőrzésük alatt kívánják tartani a szervezet egyes akcióit. A tulajdon formája egyéni tulajdon, ami végeredményben a család megosztott tulajdonát jelenti.

A vállalat vezetője igen szorosan kötődik a szervezethez. Mint családfejnek gondoskodnia kell a család tagjai (mint tulajdonosok és hozzátartozók) életkörülményeinek stabil, jó szinten történő fenntartásáról, amit csak a szervezet „életben tartásával, növelésével” tud elérni. Emiatt ez a feladat első helyen áll a

vezető célrendszerében. A profitszerzés csak a második helyet foglalja így el, céljuk: a fennmaradás és növekedés érdekében biztosítani kell egy elfogadható szintű nyereséget.

A szakértői játszmákban egy sajátos hatalmi bázis játszik központi szerepet: a speciális szakértelem, tudás, képesség birtoklása. Az alkalmazottak tudnak valamit, amire a szervezetnek szüksége van, és amit máshonnan nem, vagy csak nagy nehézségek és veszteségek árán szerezhethet be. Ez a bázis megfelelő helyzetekben ügyesen kijátszható, aminek eredményeképpen esetenként nagyobb fizetést, nagyobb önállóságot sikerülhet az arra „méltóknak” kiharcolniuk.

A szervezetnek speciális szakismeretre, specialistákra rendszerint igen nagy szüksége van, mivel versenyképessége, piaci sikere múlik ezen szakértők személyes kapcsolatain, szaktekintélyükön vagy éppen szakmai tapasztalatukon. Szakismeretük a szervezeten belül monopolizált és koncentrált, ezáltal helyettesíthetőségük rendkívül nehézkes, hatalmuk nagy.

● *Hatalom és hatáskör*

A mindennapos szóhasználatban azt mondjuk, hogy a vezetői pozícióhoz valamilyen hatáskör tartozik. A szoros kapcsolatok ellenére a hatáskört formailag el kell határolni a hatalomtól. Ez az elhatárolás nemcsak vállalati, hanem társadalmi szinten is jelentkezik. Egy adott társadalmi közegben vannak általánosan elfogadott minták és értékek. Ezek a hatalom, a befolyás rendszerét is magukban foglalják. Az ilyen módon elfogadott hatalmat legitim hatalomnak, más szóval hatáskörnek nevezik.

Személyes tapasztalataim szerint ez igen érdekesen, a különböző szocializációs szinteken különbözően jelentkezik.

A cég vezetője legitim hatalommal rendelkezik, ami megkönnyíti dolgát a hatalom érvényesítésében. A hatalom hatáskörre való alakítása legjobban a vezető-beosztott viszonyban figyelhető meg. A családi vállalat ebből a szempontból ideális eset, mivel a hatalom és a hatáskör egybeesik, azaz ez a viszony egyértelmű alá- és fölérendeltségi kapcsolatot jelent. A családi vállalat mint szervezet olyan struktúrájú, amelyben jól meghatározott, kialakított feladatok, hatáskörök léteznek, az alkalmazottak „rutinírozott” szakértelemmel dolgoznak. A hierarchia különböző szintjein – a legfelső szint kivételével – alapvetően csak szakmai döntéseket hoznak, a megítélések begyakorolható szakmai jellegűek, míg a stratégiai döntések csak a hierarchia csúcsán, a családtag vezetőknél születnek. Egyetlen disszonancia, hogy a gyakorlatban a beosztottaknak is igen nagy (nem legitim) hatalmuk van. Jó példa erre a már ismertetett szakértői hatalom.

A dolgozók viselkedésére azonban a tényleges hatalmi helyzet mellett társadalmilag elfogadott normák, viselkedési minták is hatással vannak, ami módosítja a beosztottak hatalmát. A vállalatnál dolgozók többsége nem mérlegeli nap mint nap aprólékosan a fennálló

hatalmi viszonyokat, és nem a tényleges hatalmi helyzetnek megfelelően próbál befolyást gyakorolni az eseményekre, hanem elfogad bizonyos társadalmi szerepeket. Elfogadják azt az állapotot, hogy utasításokat kapnak és azokat végrehajtják. Sőt, nemhogy elfogadják, hanem el is várják, hogy bizonyos dolgokat a veze-



A teljes vezetés általában a család kezében van, mindenki más csak beosztott.



tő határozzon meg. Az alkalmazottaknak tisztában kell lenniük a vállalatban elfoglalt pozíciójukkal, ami számukra is megszabja a vállalat speciális jellegéből fakadó döntési és érdekérvényesítési mechanizmust.

● *Konfliktusok a szervezetben*

A különböző irányítási és hatalmi rendszerek konfliktusát az előzőekben leírtakból fakadó problémák mellett személyi ellentétek is kiegészítik. A felső szinten lévő vezetők a családi szálak miatt erősen kötődnek egymáshoz és a szervezethez. Az alkalmazottak, egyes esetekben a képzett értelmiségiek ezzel szemben inkább szakmájukhoz kötődnek, mint a vállalathoz.

A szervezet hatalomfelfogása mechanikus, ami azon alapul, hogy az adott struktúra viszonyait a családi vezetők, mint a ténylegesen hatalomban levők saját hatalmi érdekeik szerint formálják, alakítják. Ezt úgy mond mechanikusan teszik, az egyes részeket önállóan módosítva, átalakítva. A rendszer belső viszonyait felülről alakítják ki, konstruálják meg. A kialakult belső mechanizmus biztosítja a család tagjainak érdekérvényesítési lehetőségét, a beosztottak pedig kimaradnak ebből.

A formális (családi) hatalmi rendszer révén „gyenge” vezetők „erős” beosztottakat nyomnak el. A konfliktusok, a hatalmi harcok nap mint nap jelentkeznek, de mivel a családi vezetés igen kemény, szinte feltörhetetlen dió, ezért a legtöbb esetben nem hozhatnak változást a vezetésben, nem segíthetik elő, hogy a „legerősebbek” kerüljenek a vezető posztokra. A hatalom birtokosai, azaz a családtagok a formális hatalmi rendszerrel (a vállalatnál betöltött pozíciójuk, érdekérvényesítési privilégiumuk konzerválásával) sokszor meggátolják a pozitív irányú, stratégiai jelentőségű változásokat. Ennek sajnos egyértelmű következménye, hogy a hierarchia tekintélyének megvédése érdekében a konfliktusban inkább egy kevésbé felelős beosztottnak kell buknie, mint a családhoz tartozó vezetőnek.

Amikor a családi vállalat még gyermekkorát éli, az alkalmazottakat a vállalat működésének minden pontján, a legapróbb részletekig bevonják. Viszont, amikor már túl nagygyá válik ahhoz, hogy beleszólást engedje-

nek, akkor az alkalmazottak „kiszorulnak”, az információk mindenható forrása, a „titkok őrzője” kizárólag a tulajdonos lesz. Pedig az embereknek ahhoz, hogy jól és hatékonyan végezzék munkájukat, információkra van szükségük. Egy jól menedzselte vállalatban az információk teljesek, időszerűek, őszinték, illetve egyenesek és széles körben tudottak. A kutatások azt mutatják, hogy a titoktartó vezetés rontja az alkalmazottak munkamorálját, gyenge teljesítményt eredményez.

● *A kisebbségi tulajdonosok szerepe*

A családi vállalatok egy része tulajdonjogilag nem kizárólag egy családra koncentrálódik. Kisebbségi tulajdonosok azok, akik különböző jogcímen, csendestársként, munkatársként, vezetőként üzletrészt, illetve a törzstőkének egy kisebbségi hányadát birtokolják.

Egy részüknek tényleges beleszólásuk van a vezetésbe és az üzlet irányításába. Munkájuk ellentételezése a fizetés. Más részük a résztulajdonlason keresztül érdekeltté válik a vállalat sikerében.

Hosszú távon azonban a családi vállalat „valódi” családtagjai az üzlet százszázalékos megkaparintására törekednek, amire többek között felhasználhatják az alap-, illetve törzstőke emelését, ezzel az üzlet irányításában korábban részt vevő „külső” tag súlya a vállalatban belül csökkenni fog. Ezek után felismeri, hogy csak „az első perc embere” (szellemi vagy pénztőkéjére csak a cég beindításához és felfuttatásához volt szükség), majd érdekeltységét elveszítve, bosszankodva távozik a vezetésből és a vállalatától.

S.W.O.T.-analízis

Az alábbi elemzésben, mintegy összegzésként első sorban a külső és belső környezet, a vezetési módszerek, az információ sajátos viszonyai, a hatékonyság és innovációs képesség alapján kívánom a S.W.O.T.-analízis adaptálásával a családi vállalatokat összehasonlítani a kizárólag piaci-szakmai sajátosságok alapján szerveződött cégekkel.

● *Erősségek*

– Bürokráciamentesség. A tényleges hatalom egymással családi kapcsolatban levő személyek kezében van, akik számára az egymással való kommunikáció nem merül ki feljegyzések küldözgetésében, megírásában. A hierarchiát a családi jellegű kapcsolatok helyettesítik, még az alkalmazottak esetében is.

– Az információ-áramlás szabadsága. A családtagok és a családtagként kezelt alkalmazottak közötti bizalom magas foka az információcserét nagyon hatékonyá teszi.

– Nagyon magas, „konfucianus” munkaerőkölcs. A közvetlen tulajdonosi érdekelttség és a családi mag viselkedésmintája alapján erős lojalitás, lényegesen hosszabb munkaidő, áldozatvállalásra képes alkalmazotti attitűd alakul ki.

– Jó a személyi konfliktusok kezelési képessége, mert ez a családi kapcsolatok alapján történik. A családban a szubjektivitás, az intuíció, a szenvedély vezérli a mindennapi életet és a konfliktusok megoldását.

– A cég külső kapcsolataiban is dominál a családi jelleg. A szállítói-vevői kapcsolatokat is átszövi az összetartozás érzete. Az ilyen típusú kapcsolatok kompromisszumos áralakítást, a minőségi kifogások gyors intézését, általában gyorsabb, a bizalmon alapuló ügyintézését tesznek lehetővé. Nem minden esetben van szükség hosszas szerződés-kötési procedúrákra, jogszok részvételével. Kézfogással is köthetők üzletek.

– Abszolút rugalmasság. Az összetartozás tudata krízishelyzetekben a munkaidő automatikus meghosszabbítását eredményezi. A hierarchia hiányában, a csapatmunkából következik a munkakörök egymás közötti átjárhatósága az átcsoportosítás lehetősége.

– Rendkívül gyors alkalmazkodóképesség, rugalmasság a piacon.

– A családon belüli kapcsolatokat a cég egészére kiterjesztő gondoskodó, korporatív vezetés.

– Kiváló az üzleti konjunktúra/dekonjunktúra ciklus kezelése. A fő tevékenység időigényének csökkenéséből nem következhet a családi létszám csökkenése, minimális az elbocsátások száma. Sokkal inkább jellemző, hogy ilyenkor a közvetlen kapcsolatok alapján még az alkalmazottal is elfogadtatható a jövedelemcsökkentés.

– Kiváló profit-visszaforgató képesség, mivel a tulajdonos és a menedzsment ugyanaz a csoport.

– Bizonyos iparágakban (vendéglátás, kiskereskedelem), ahol a közvetlen kapcsolatok dominálnak, a családi jelleg kimondottan versenyelőny.

– Innovációs képesség. A családi vállalat kiváló, az életre szóló foglalkoztatás elve alapján működő, inkubátorház.

– Nagy kockázatvállaló képesség, mivel az egész család a döntéshozó mögött áll.

● *Gyengeségek*

– Korlátozott növekedés, mert a családi jelleg és az értékek megőrzése az elsődleges, legalábbis rövid távon.

– A szakértői hatalommal szemben tehetetlen, mert szinte kizárólag a családias konfliktuskezelést ismeri.

– A működéséhez szükséges piaci szakértelem beszerzésében is gyenge, mert ezen szakértők nem viselik jól a családi hierarchiát.

– Gyenge a tőkebevonó képesség, a banki kockázat megítélése.

– Az innovációs képesség az alkalmazottak vagy a családtagok szakmai fejlődésének függvénye. A szakértői tudás bevonásában a családi cégek kimondottan gyengék.

– Az öröklési koncepció, stratégia hiányában a generációváltás során a cég tönkremenet.

Szerzőnk az UB LEASING vezető munkatársa